

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Правен факултет, Центар за правно политички
истражувања, Штип, Македонија



ТРЕТА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

ОПШТЕСТВЕНИТЕ ПРОМЕНИ ВО ГЛОБАЛНИОТ СВЕТ



ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

Штип, 2016

Печати / Print 2- ri Avgust- Shtip

Графичка подготовка – Центар за Правно- политички истражувања

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

316.42(100)(062)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција Општествените промени во глобалниот свет (3 ; 2016 ; Штип)

Општествените промени во глобалниот свет = Social change in the global world = Социальные изменения в глобальном мире : сборник на трудови = proceedings = сборник материалов / Трета меѓународна научна конференција = Third international scientific conference = Третья международная научная конференция. - Штип : Универзитет Гоце Делчев = Shtip = Goce Delcev University = Штип = Универзитет Гоце Делчева, 2016. - 1052 стр. : табели ; 25 см

Трудови на мак., англ. и рус. јазик. - Фусноти кон текстот. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-244-353-9

I. International scientific conference Social change in the global world (3 ; 2016 ; Shtip) види Меѓународна научна конференција Општествените промени во глобалниот свет (3 ; 2016 ; Штип). - II. Международная научная конференция (3 ; 2016 ; Штип) види Меѓународна научна конференција Општествените промени во глобалниот свет (3 ; 2016 ; Штип)

а) Општествени промени - Свет - Собири

COBISS.MK-ID 102150666

Goce Delcev University in Shtip, Faculty of Law, Center for Legal and Political Research,
Shtip, Macedonia



THIRD INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE



PROCEEDINGS

Shtip, 2016

Университет им. Гоце Делчева, Юридический факультет, Центр правовых и политических исследований (Штип, Македония)



ТРЕТАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ



СОЦИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ГЛОБАЛЬНОМ МИРЕ

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ

Штип, 2016

Организациски комитет / Organizational Committee/ Организационный комитет конференции

Strashko Stojanovski PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, strasko.stojanovski@ugd.edu.mk
Jovan Ananiev PhD, Faculty of Law, University “Goce Delcev”- Shtip, Macedonia, jovan.ananiev@ugd.edu.mk
Kristina Misheva PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, kristina.miseva@ugd.edu.mk
Marija Ampovska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, marija.radevska@ugd.edu.mk

Програмски комитет / Program Committee / Программный комитет конференции

Adoyi Onoja PhD, Nassarawa State University, Keffi, Nigeria, onojaa@yahoo.com
Afet Mamuti PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, afet.mamuti@unite.edu.mk
Agim Nuhiu PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, agim.nuhiu@unite.edu.mk
Agor Sarkisyan PhD, University of Svishtov, Bulgaria, agop@uni-svishtov.bg
Alenka Verbole PhD, currently- OSCE Mission in Tirana, University of Ljubljana, Slovenia, alenka.verbole@osce.org
Altin Shegani PhD, Faculty of Law, University of Tirana, Albania, altin_shegani@yahoo.com
Ana Nikodinovska Krstevska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, ana.nikodinovska@ugd.edu.mk
Anastasia Bermúdez Torres PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liege, Belgium, abermudez@ulg.ac.be
Andon Majhoshev PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, andon.majhosev@ugd.edu.mk
Bekim Beliqi PhD, University of Prishtina, Department of Political Science, Kosovo, bekim.baliqi@gmail.com
Belul Beqaj PhD, University of Business and Technology, Department of Political Science, Prishtina, Kosovo, belul.beqaj@gmail.com
Borka Tushevska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, borka.tusevska@ugd.edu.mk
Elena Ivanovna Nosreva PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, elena@nosyreva.vrn.ru
Gabriela Belova PhD, Faculty of Law, University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, gbelova@hotmail.com
Gemma Andreone PhD, Institute for International Legal Studies of the Italian National Research Council (ISGI - CNR), Italy, gemma.andreone@gmail.com

Haluk Aydin PhD, Faculty of Arts and Sciences, Balikesir University, Balikesir, Turkey, aydinhaluk@hotmail.com

Igor Kambovski PhD, Faculty of Law, Goce Delchev University in Shtip, Macedonia, igor.kambovski@ugd.edu.mk

Ivana Bajakić PhD, Department of Economic Sciences, Faculty of Law, Zagreb, Croatia, ivana.bajakic@pravo.hr

Kristina Misheva PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, kristina.miseva@ugd.edu.mk

Kristine Whitable PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, kristine.whitable@ugd.edu.mk

Jadranka Denkova PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip, Macedonia, jadranka.denkova@ugd.edu.mk

James C. Helfrich PhD, Global Scholars, Liberty University, Colorado, USA, jchelfrich@aol.com

Jovan Ananiev PhD, Faculty of Law, University "Goce Delcev"- Shtip, Macedonia, jovan.ananiev@ugd.edu.mk

Jusuf Zejneli PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia, jusuf.zejneli@unite.edu.mk

Maciej Czerwinski PhD, Institute of Slavic Philology, Jagiellonian University, Krakow, Poland, maciej.czerwinski@uj.edu.pl

Marieta Olaru PhD, Doctoral School in Business Administration, Research Center for Business Administration, Department of Business, Consumer Sciences and Quality Management, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, olaru.marieta@gmail.com

Marija Ignjatovic PhD, Faculty of Law, University of Nis, Serbia, marija@prafak.prafak.ni.ac.rs

Marina Valentinovna Sencova (Karaseva) PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, smv@law.vsu.ru

Mato Brautović PhD, University of Dubrovnik, Croatia, mbraut@unidu.hr

Migena Leskoviku PhD, Law Faculty, European University of Tirana, Albania, migena.leskoviku@gmail.com

Natalia Vladimirovna Butusova PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia, butusova@law.vsu.ru

Naser Ademi PhD, Faculty of Law, State University of Tetovo, Macedonia , dr.naserademi@gmail.com

Nives Mazur Kumrić PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liège, Belgium, nives.mazurkumric@ulg.ac.be

Olga Koshevaliska PhD, University "Goce Delcev"- Shtip, Faculty of Law, Macedonia, olga.kosevaliska@ugd.edu.mk

Patrick Wautelet PhD, Faculty of Law, Political Science and Criminology, University of Liege, Belgium, patrick.wautelet@ulg.ac.be

Recai Aydin PhD, Associate Professor, Vice Rector of International University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, raydin77027@yahoo.com

Ruzica Simic Banovic, PhD in Economics, Senior Assistant - Lecturer, Faculty of Law, University of Zagreb, Croatia, ruzica.simic@pravo.hr

Senada Sabic Selo PhD, Institute for International Relations, Zagreb, Croatia,
senada@irmo.hr

Silviu G. Totelecan PhD, Cluj-Napoca Branch of Romanian Academy, Socio-Human
Research Department of "G. Baritiu" History Institute, Romania,
silviu.totelecan@g.ail.com

Slavejko Sasajkovski PhD, Institute for Sociological, Political and Legal Research,
University "St. Cyril and Methodius", Skopje, Macedonia,
bilbilef@isppi.ukim.edu.mk

Strahinja Miljkovića PhD, Faculty of Law, Mitrovica, strahinja.miljkovic@pr.ac.rs

Strashko Stojanovski PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in Shtip,
Macedonia, strasko.stojanovski@ugd.edu.mk

Suzana Dzamtoska Zdravkovska PhD, Faculty of Law, Goce Delcev University in
Shtip, Macedonia, suzana.dzamtoska@ugd.edu.mk

Tamara Perisin, MJur (Oxon) PhD, Department of European Public Law - Jean
Monnet, University of Zagreb - Faculty of Law, Croatia,
tamara.perisin@pravo.hr

Tatjana Petrovna Suspiciņa PhD, Moscow Law Academy, Moscow, Russia

Tunjica Petrašević PhD, Faculty of Law, University of Osijek, Croatia,
tpetrase@pravos.hr

Yuriy Nikolaevich Starilov PhD, Faculty of Law, Voronezh State University, Russia,
juristar@vmail.ru

Wouter Van Dooren PhD, Public Administration and Management, University of
Antwerp, Belgium, wouter.vandooren@uantwerpen.be

Zoran Tomic PhD, University of Mostar, Bosnia and Herzegovina, zoran.tomic@sve-mo.ba

Содержина / Table of Contents

LAW	17
THE SPECIFICS OF THE PRIVATE PLACEMENT OF SECURITIES IN THE MACEDONIAN SECURITIES LAW	
Marko Andonov, Kristina Misheva	19
МОДЕРЕН - СОВРЕМЕН И УСПЕШЕН - ЕФИКАСЕН МЕНАДЖЕР	
Војо Беловски	35
SOME SPECIFICS IN REGULATION OF CONTRACT ON ASSIGNMENT AND DIVISION OF PROPERTY INTER VIVOS IN SERBIAN AND MACEDONIAN LAW	
Novak Krstić	53
APPLICATION OF THE PRINCIPLE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT TO THE INTERNATIONAL LAW OF FRESH WATER RESOURCES	
Mihajlo Vučić	79
THE INSTITUTION OF COMMON PROPERTY – FEATURES AND TYPES	
Emine Zendeli	97
ИДЕНТИФИКУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ НА СЕМЕЈНОТО НАСИЛСТВО	
Албана Метај-Стојанова	119
СТЕКНУВАЊЕ НА РОДИТЕЛСКОТО ПРАВО ПРЕКУ СУРОГАТ МАЈКА- ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ЗАКОНОТ ЗА ИЗМЕНУВАЊЕ И ДОПОЛНУВАЊЕ НА ЗАКОНОТ ЗА БИОМЕДИЦИСНКО ПОТПОМОГНАТО ОПЛОДУВАЊЕ	
Арта Селмани-Бакиу	129
ОДГОВОРНОСТ ЗА НЕИСПРАВЕН ПРОИЗВОД ВО МАКЕДОНСКОТО ПРАВО	
Марија Амповска	153

ALTERNATIVE FORMS OF LIABILITY IN THE CONTEXT OF
APPEALS CHAMBER POWER - VIEW FROM THE ICTY

Sasa Knezevic, Goran Djordjevic 177

СРАВНИТЕЛНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О
ГРАЖДАНСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И БАЛКАНСКИХ
СТРАН

Вера Бабурина..... 193

THE PRESIDENTIAL RIGHT TO PARDON AS AN INSTITUTE OF
CRIMINAL LAW

Besa Arifi..... 213

CONFIDENTIALITY IN MEDIATION

Elizabeta Spiroska, Ivan Bimbilovski 235

КРИМИНОЛОШКИ АСПЕКТИ НА ПРОСТИТУЦИЈАТА: СО
ПОСЕБЕН ОСВРТ НА АНТИЧКАТА ПРАВНА УРЕДЕНОСТ

Елена Максимова, Димитар Апаснев 249

HATE SPEECH - EUROPEAN STANDARDS AND EUROPEAN COURT
OF HUMAN RIGHTS CASE LAW

Darko Dimovski, Ivan Ilie 271

INTERNATIONAL PUBLIC LAW IN THE JURISPRUDENCE OF THE
EUROPEAN COURT OF JUSTICE

Sanja Đorđević Aleksovski 287

КОНФИСКАЦИЈА НА ИМОТ И ИМОТНА КОРИСТ ВО СЛУЧАЈ НА
АБОЛИЦИЈА

Олга Кошевалиска, Елена Максимова..... 305

DA MIHI FACTO, DABO TIBI JUS

Марија Игњатовић 325

ARE KNOW-HOW AND INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS AN
INITIAL REASON FOR JOINING FRANCHISING NETWORK

Strahinja D. Miljković, Aleksandra Vasić, Goran Tišić 339

THE APPLICABILITY OF THE INSTITUTE OF ADMINISTRATIVE
SCIENCE IN THE MACEDONIAN LEGISLATION

Jadranka Denkova, Andrej Angelovski 353

THE MEANING OF DISSUASIVE, PROPORTIONATE AND EFFECTIVE SANCTION IN DISCRIMINATION CASES

Zaneta Poposka 367

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ОТПРАВЛЕНИЯ УГОЛОВНОГО ПРАВОСУДИЯ В ОТНОШЕНИИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ

А.А. Анисимов, В.Г. Просвирнин 383

ВЕШТАЧЕЊЕТО КАКО ДОКАЗНО СРЕДСТВО ВО КРИВИЧНАТА ПОСТАПКА НА АНГЛИЈА И ВЕЛС

Никола Мицковски, Весна Трајановска 397

НЕЧЕСНИТЕ ДОГОВОРНИ КЛАУЗУЛИ ВО АВИОНСКИОТ ПРЕВОЗ НА ПАТНИЦИ

Борка Тушевска..... 415

КОДЕКС ЗА ПРОФЕСИОНАЛНА ЕТИКА НА НОТАРИТЕ

Ебру Ибиш 443

LOCATIO CONDUCTIO ОД РИМСКОТО ПРАВО И НЕГОВИТЕ СОВРЕМЕНИ „ПРАВНИ НАСЛЕДНИЦИ“(I)

Димитар Апасиев, Марија Амповска..... 463

ОСИГУРУВАЊЕ ОД ОДГОВОРНОСТ НА ЧЛЕНОВИТЕ НА ОРГАНОТ НА УПРАВУВАЊЕ КАЈ АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА

Горан Коевски, Борка Тушевска, Дарко Спасевски 483

POLITICS..... 519

МОЌТА НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА НА ГЛОБАЛНАТА МЕЃУНАРОДНА СЦЕНА

Милка Димитровска..... 521

ЗАКАНАТА НА ТЕРОРИЗМОТ ВРЗ БАЛКАНОТ: МЕТА НА ТЕРОРИСТИТЕ ИЛИ ПОГОДНО ТЛО ЗА ШИРЕЊЕ НА НИВНАТА ИДЕОЛОГИЈА

Ице Илијевски, Кире Бабаноски, Злате Димовски 545

ИЛЕГАЛНАТА МИГРАЦИЈА КАКО ПРАШАЊЕ ПО БЕЗБЕДНОСТА

Marina Andeva, Ivan Dodovski 561

THE NATINAL SECURITY SYSTEM OF MONTENEGRO

Xhemail Limani 577

MAKING GOVERNANCE OF GLOBAL FINANCE MORE ACCOUNTABLE: INSIGHTS FROM POLITICAL PHILOSOPHY AND ECONOMY

Marin Beroš, Marta Božina Beroš 593

POSITION OF THE WHISTLEBLOWERS IN THE UNITED NATIONS SYSTEM 10 YEARS AFTER SECRETARY-GENERAL'S BULLETIN ON PROTECTION AGAINST RETALIATION – HOW FAR HAVE WE COME?

Marko Novaković 609

ISIS, MIGRANT CRISIS AND TURKEY'S ROLE AS PROTECTOR OF THE SECURITY OF EU

Ivica Simonovski, Zeynep Ece Unsal 619

RELIGION, TERRORISM AND WORLD POLITICS

Elena Tilovska-Kechedji 641

THE RISE OF ISLAMIC STATE OF IRAQ AND SYRIA (ISIS)-THREAT FOR GLOBAL PEACE AND SECURITY

Kire Janev, Zlate Dimovski 651

ПОЛИТИЧКИОТ ПРОЦЕС НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА ВО УЛОГАТА НА ГЛОБАЛЕН АКТЕР И ПРОБЛЕМОТ СО ЗАПОСТАВУВАЊЕТО НА ЗЕМЈИТЕ ОД ИСТОЧЕН И ЦЕНТРАЛЕН БАЛКАН-БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА, КОСОВО, Р. МАКЕДОНИЈА, ЦРНА ГОРА И СРБИЈА

Мики Рунтев 661

О ГАРАНТИЈАХ ПРАВ МАКЕДОНСКОГО НАЦИОНАЛНОГО МЕНЬШИНСТВА В БОЛГАРИИ

Наталија Бугусова, Стойко Стойков 677

ДЕМОКРАТИЈАТА НИЗ ПРИЗМАТА НА ПОЛИТИКАТА ЗА ПРОШИРУВАЊЕ НА ЕВРОПСКАТА УНИЈА

Ана Никодиновска Крстевска, Наталија Шикова 697

НОВИ ФОРМИ НА ПОЛИТИЧКИ МАРКЕТИНГ СО ПОСЕБЕН
ОСВРТ НА СОЦИЈАЛНИТЕ МЕДИУМИ

Јован Анание, Игор Голубов..... 719

SOCIETY..... **741**

ПРОСТОРОТ И ВРЕМЕТО ВО УСЛОВИ НА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА И
КРЕИРАЊЕ НА ИДЕНТИТЕТОТ

Драган Стефановски..... 743

HIDDEN POLITICAL, SOCIAL, ECONOMIC AND LITERARY
THEORIES THAT SUPPORT THE AMERICAN DREAM AND ITS
SURVIVAL

Safaa Rabeeakh 759

STIMULATION OF CRITICAL AND CREATIVE THINKING PROCESS
THROUGH PSYCHOLOGICAL WORKSHOPS AMONG
POSTGRADUATE STUDENTS

Eleonora Serafimovska, Marijana Markovikj 769

CULTURE AND LAW IN THE INTERCULTURAL COMMUNICATION
AND COOPERATION

Ranka Jeknić 791

SHAPING AND MODELING PERSONALITY IN PROCESS OF LONG
LASTING TRANSITION – CASE OF THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Marijana Markovikj, Eleonora Serafimovska 807

THE URBANIZED ALIENATION OF THE RELIGIOUS INDIVIDUAL —
THE INNOVATIVE CONCEPT OF SOCIOLOGY OF RELIGION

Karina Politkina, Tatyana Svetlichnaya 821

КОНСТИТУЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ
ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РОССИИ И ГОСУДАРСТВАХ
ЕВРОПЫ

Инна Стародубцева..... 827

THE PERSPECTIVE OF DECENT WORK IN CONDITIONS OF
GLOBALIZATION

Slobodanka Kovačević-Perić..... 837

РАЗВОДОТ НА БРАКОТ И СИМПТОМИТЕ НА СТРЕС КАЈ
РАЗВЕДЕНИТЕ ЖЕНИ

Хатиџе Исџами..... 849

SOCIETY TODAY: THE CHALLENGE OF HUMAN RIGHTS AND THE
WAY FORWARD

Mirjana Sredojevic..... 859

THE ROLE OF STEREOTYPES IN CREATING SOCIAL DISTANCE
AND SOCIAL INCLUSION IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Strashko Stojanovski, Jadranka Denkova..... 877

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF THE
INFORMATION SOCIETY IN RUSSIA

Anastasia Petukhova, Svetlana Krepysheva..... 895

MEDIA AND COMUNICATION 915

WHAT PRINT MEDIA WRITE FOR WORKERS RIGHTS AND
PROBLEMS IN REPUBLIC OF MACEDONIA IN THE PERIOD
1.03.2014-31. 08. 2014

Suzana Dzamtoska-Zdravkovska, Andon Majhosev 917

ABDUCTION OF AN EGYPTIAN AIRCRAFT IN MARCH, 2016:
DISCOURSE IN TRADITIONAL MEDIA AND INFORMATION SITES

Plamen Atanasov 933

INTERPRETATION OF NON-VERBAL SIGNS IN THE INSTANT
INTERNET COMMUNICATION VIA VIBER AND FACEBOOK
MESSENGER

Nataša Jović, Borislav Vukojević, Bojana Miodragović..... 943

TWO-WAY COMMUNICATION IN REGIONAL POLICY: THE
TECHNOLOGY OF SOCIETAL MARKETING.

Daria Shcheglova 961

THE PHENOMENON OF RISING NATIONALISM AND XENOPHOBIA
IN HUNGARY IN THE CONTEXT OF THE 2015/2016 REFUGEE
CRISIS AND ITS REFLECTION IN CROATIAN MEDIA

Nefreteta Zekić Eberhard, Tomislav Levak 967

HOW THE MEDIA IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA REPORT ON
THE ACTIVITIES OF THE PUBLIC PROSECUTION OF RELATED
OFFENSES ARISING FROM THE CONTENT OF THE ILEGAL
INTERCEPRION OF COMMUNICATIONS IN THE PERIOD 1.04.-30.06.
2016

Andon Majhosev, Zlatko Bakev..... 989

HATE SPEECH ON SOCIAL MEDIA IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Dejan Marolov, Strashko Stojanovski..... 1009

ПРЕДИЗВИЦИ И МОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА
ПОШТЕНСКИТЕ КОМУНИКАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Диана Бошковска, Наташа Данилоска, Елизабета Цамбаска,
Александра Лозаноска 1033

МОДЕРЕН – СОВРЕМЕНТ И УСПЕШЕН – ЕФИКАСЕН МЕНАџЕР

Војо Беловски

Вонреден професор на Правен факултет при УГД Штип

e-mail: vojko.belovski@ugd.edu.mk

Апстракт

Ако менаџментот значи знаење, тогаш нема прогрес без знаење, а нема знаење без перманентно учење. Менаџерите, посебно врвните, треба да поседуваат универзално знаење и постојано да се едуцираат и надградуваат, користејќи го здравиот разум и искуството.

Со оглед на начинот на кој е изведена трансформацијата, односно приватизацијата на општествените претпријатија, узурпирањето на управувачките права од раководната врхушка и традиционалниот систем на управување, реално е да се очекува во наредниот период во Република Македонија да се заоструваат тензиите помеѓу трудот и капиталот, односно менаџментот, што ќе се рефлектира со незаинтересираност на вработените за организационата поставеност и за ефектот од работењето, за зголемување на продуктивноста и за поголем профит и ќе отсутствува потребната лојалност кон друштвата на капиталот.

Пожелно е да споменеме дека кај нас не постои берза на трудот - пазар на *успешни* менаџери. Во развиените земји се зголемува побарувачката на *врвни* менаџери, при што доаѓа до израз процесот на нивно *негување*, селидби, но и зачувување.

Референтска моќ е она која потекнува од почитта, восхитот и лојалноста на подредените и соработниците.

“Убавиот збор челична врата отвора”, како што рекол Линколн, а капка мед ќе привлече повеќе муви одошто литар смола. Затоа, заклучува Дејл Карнеги, во неговата книга Психологија на успехот, “пристапувајте му на човека како пријател”. Големiot човек ја покажува својата големина со начинот на кој постапува со малите луѓе” - рекол Карлајл.

Клучни зборови: *знаење, здрав разум, искуство, проблеми, мотивација.*

Abstract

If management means knowledge, there is no progress without knowledge, and no knowledge without permanent learning. Managers, especially great ones, should possess universal knowledge and continually educate themselves, using common sense and experience. Given the way it is performed transformation or privatization of state owned enterprises, usurping the controlling rights of managerial leaders and traditional system of governance, it is realistic to expect in the coming period in the Republic of Macedonia mounts tensions between labor and capital, or management, which will be reflected in the indifference of the staff about the organization and impact of the operations to increase productivity and higher profit and will lack the necessary loyalty to companies of capital.

It is desirable to mention here that there is no labor market - a market of successful managers. In developed countries the demand for top managers increases daily, which comes to the process of their cultivation, moving, and preservation.

Referent power is that which comes from the respect, admiration and loyalty of subordinates and associates.

The authority of the manager's power to hold people accountable for their actions and make decisions that are related to organizational resources.

"Beautiful word opens steel doors" as Lincoln said, and a drop of honey attracts more flies than a liter of resin. Therefore, Dale Carnegie in his book *The Psychology of Success* concludes that "Address to a friend respecting all his rights." "Great man shows his greatness by the way handled with little people" - said Carlyle.

Keywords: *knowledge, common sense, experience, problems, motivation.*

*Кога нема проблеми нема потреба од менаџмент, а
проблеми нема само кога сме мртви.*

*Да се управува значи да се биде жив, а да се биде жив
значи да се минува низ промените и проблемите што тие
ги носат.*

*За да се управува добро потребно е единствено да се
донесуваат извонредни одлуки и тие одлуки задолжително
да се имплементираат.*

*Управувањето претставува демократија во донесувањето
одлуки, а диктаторство во нивното спроведување. Точка.*

Исак Адизес

Менаџментот е присутен во сите сфери на човековото живеење и организирано дејствување. Успешноста на секое организирано дејствување се препишува на успешниот менаџмент. Менаџментот е вклучен во сите сегменти на модерните организации, било тоа да е во производството, услужните дејности, трговијата на мало, во управувањето со образовните институции, во спортот, верските заедници, односно во секое организирано настојување. Затоа, сосем е логична потрагата по компетентни личности, заради постигнување на поставените цели. А знаеме дека успешен менаџер е оној кој ги остварува целите на организацијата на ефикасен и ефективен начин.

Успешен деловен менаџмент може да се дефинира како профитабилно користење на факторите за спроведувањето на работењето. Исти пари, опрема и материјал како и кадри ќе даваат потполно различни резултати кога со нив различно се управува.

Добар менаџер треба да има следните квалитети: интелигенција, иницијатива, енергичност, висок морал, емотивна зрелост, моќ за убедување, комуникациска способност, сигурност во себе, креативност, аналитичност и селективност. Тоа подразбира висока предумливост, максимална покретливост, високо познавање на деловните процеси, нарочито пазарното опкружување и конкуренцијата.

Многубројни се примерите кои укажуваат на тоа дека управувањето со работењето првенствено е *уметност*, а науката која таа вештина генерално ја спроведува се нарекува менаџмент наука. Науката чија основна цел е

зголемување на ефикасноста на одлучувањето со примена на научни математички модели и статистички методи се нарекува *наука за менаџмент*.¹

Ефективноста, односно успешноста може да се дефинира како способност да се детерминираат и постигнуваат целите. Или, ефективност е успешно извршување на поставените задачи. Дали една фирма ги произведува “правите (вистинските) работи” или дава квалитетни услуги, од аспект на пазарот, она што е барано на пазарот, е индикатор за ефективноста или успешноста на фирмата. Долгорочната ефективност значи дека организацијата ја остварува целта поради која постои, а краткорочната ефективност значи дека она што го правиме не приближува кон задоволување на таа цел.

Ефикасност е постигнување на целите со *најмалку можно ангажирање на средства*. Ефикасноста е мерка за тоа колку фирмата, која веќе ги работи правите работи, тоа го прави на “прав начин”. Тоа значи оптимализација на користењето на ресурсите - минимализирање на трошоците, максимализација на знаењето како ресурс. Станува збор за *внатрешен* индикатор за рационално работење. Организацијата, односно менаџерите треба да работат на ефикасен и ефективен начин.

Ефикасноста на менаџерите е област за која во своите фирми се надлежни: претседателот на компанијата, управникот на болницата, директор на владина институција, организација, поглаварот на црквата, капитенот на еден тим, деканот на универзитетот и слично, но и пониските нивоа на менаџерската хиерархиска структура.

Главен проблем со кој се соочуваат менаџерите е ограниченото продуктивно време. Тој проблем е посебно изразен кај менаџерите во малите претпријатија. Кај вработените во големите компании времето е испланирано и програмирано, додека во малите фирми менаџерот-директорот, управителот, кој е и основач има малку време и тоа треба сам да го испланира.

За ефективно управување со времето менаџерот треба: да ги рангира разните видови работи (обврски) по редоследот на важноста; работите да ги подели во најмалку две групи, засновани на менаџерските способности, да го контролира времето кога одредени работи ќе бидат завршени; да одлучи кои

¹ Иако улогите на раководењето и организирањето се од суштинско значење, тие во основа се разликуваат и по тоа што *раководителите* се луѓе кои работат она што треба, а организаторите и менаџерите се оние кои работат како треба. Владеачката филозофија е дека не постои неуспех, туку само грешки на кои се учи да не би се повториле.

работи може да ги даде (довери) на другите членови на претпријатието; да ги утврди приоритетните работи на кои не може да заштеди време. При тоа треба да се рангираат обврските така да прво треба да се извршат задачите кои ги бараат законските прописи (уредно книговодство, деловни книги, плаќање на сметки, посебно даноци придонеси и такси, како и договорните обврски). Времето казнува ако обврските не се извршуваат благовремено. Затоа, менаџментот на времето подразбира голема самодисциплина. Правило е ништо да не се остава за утре.²

Современиот (модерниот) менаџер³ треба перманентно да се усовршува. Времето е динамично и подложно на брзи промени, се јавуваат нови социјални моменти, нова конкуренција, нов технолошки прогрес, а тоа значи дека менаџерот треба да биде спремен брзо да реагира и да користи континуирано менаџерско образование. Затоа менаџерот треба да биде динамичен и прогресивен, а тоа може да го постигне со независно учење или посетување настава. Грижата за успешно остварување на поставените цели, паралелно со ориентацијата кон луѓето, бара мешање на специјални знаења од страна на

²Западната, а посебно америчката култура го подразбира времето како единствен извор, еден многу редок ресурс кој константно се исцрпува. Се нагласува ефикасното користење на времето, кое се често промовира со термините како што се: времето е пари, времето никогаш не се враќа, времето е непријател. Спротивно на западната култура, источната култура на факторот време гледа сосем спротивно и за нив времето е неограничено и бескрајно. За еден Индус, времето не почнува со раѓањето, ниту се завршува со смртта. Тоа е извор кој не може да се потроши. Види повеќе: Д-р Милјојко Марковиќ „Менаџмент малих предузеќа“, *Факултет за интернационални менаџмент*, Београд. Како сугестии за ефикасно управување, Р. Фалмер, меѓу другото табеларно ги прикажува: *ефикасно управување со времето, преку планирањето, организирањето, спроведувањето, контролата, комуницирањето и одлучувањето*. Да не се обременува текстот, пожелно е да се видат табелите за ефикасно управување со времето, во Новиот менаџмент 1, од Р. Фалмер.

³Сегашен, денешен, кој е во духот на новото време, современ, кој одговара на најновите вкусови или разбирања и сл.

менаџерот. Универзалното знаење и перманентното образование е неопходен услов за тоа.⁴

Големиот број на теории за менаџментот создава нешто што Harold Koontz го нарекол “џунгла на менаџментската теорија”. И во менаџментот постои заплетканост во светот на теориите како и стапици како кај вистинските џунгли. Успешен менаџер е оној кој ги совладал знаењата потребни за да се преживее во менаџерската џунгла.⁵

Погрешен е заклучокот ако се мисли дека само со стекнување на научен степен по менаџмент или со најдобро менаџерско образование, сме ги решиле сите проблеми од областа на управувањето и може да се биде успешен и ефикасен менаџер. Потребен е и здрав разум, бистрота и трудољубивост,

⁴Менаџерот е историчар, кој се обидува да извлече корист од искуството на други луѓе: тој е и психолог, кога вниманието го свртува на карактеристичната природа на луѓето; социјален научник, кој согледува дека групниот статус е многу значајно орудие на менаџментот; експерт по групен менаџмент, со разбирање на социјалните системи; логичар, кој ги користи најновите техники на одлучувањето; математичар, кој користи систематичен приод во решавањето на проблемите, и сложен комуникационен центар, кој прима, корегира и редистрибуира податоци. Р. Фалмер, “Новиот менаџмент”.

⁵“Денес сите менаџери и раководители треба да сфатат дека мораат цел живот да учат за да се задржат на врвот”, вели Robert Van Horn, претседател на својата фирма за менаџерски консалтинг во Сиетл, Вашингтон. “Секој човек треба да има своја програма за самоусовршување и самообразование. Ова подразбира опширно учење за с# што се случува, не само во неговата туку и во другите области. Тој може, исто така, да користи дописни школи или дополнителни курсеви за континуирано самоусовршување. Види повеќе кај James K. Van Fleet, “22 најголеми грешки на менаџерите и како тоа да се поправи”, наслов на оригиналот, “The 22 Biggest Mistakes Managers Make and How to Correct Them” *Rabbit*, Скопје, 1996, стр.37. Во учењето на менаџерските проблеми постои секогаш опасност, заклучува Р. Фалмер, во Новиот менаџмент, од прифатливи одговори или конзервирани решенија. Прифаќањето на емпирискиот приод значи дека одговорот може да постојат независно од специфичните ситуации. Техниката, што во минатото се сметала за правилна, што денес може да се употреби, може да испадне онаа најлошата. Харолд Кунц е коавтор на најпродаваниот учебник во светот: “Принципи на менаџментот”. Види повеќе, Р. Фалмер, “Новиот менаџмент”, стр. 47-51.

искуство и кога тоа ќе се надополни со управувачките способности и знаење, резултатите не треба да изостанат.⁶

Да не се заборави дека купувачот, поради кој постојат сите видови бизниси, се наоѓа надвор од компанијата. Со помош на комуникацискиот систем се согледуваат потребите на потрошувачите. Тоа сознание овозможува на фирмата да обезбеди (да се ориентира) производи и услуги кои создаваат профит, како и да постане свесна за конкуренцијата која постои и делува и за другите потенцијални закани, како и ограничувачки фактори. *Успешен менаџер* ја проучува ситуацијата на *надворешниот терен*, реално и на регуларни основи. Менаџерите имаат малку или воопшто немаат прилика да го менуваат надворешното опкружување, така да тие немаат избор, туку мораат да се прилагодуваат на условите кои тоа им ги поставува.⁷

Во центарот на вниманието, современиот менаџер, во поставувањето на организацијата и за успешно функционирање на системот ги става луѓето - човечкиот фактор.⁸ Современиот менаџер голем дел од своето време му посветува на меѓусебното однесување на луѓето во организацијата. Скоро сите новоизлезени бестселери од областа на менаџментот нагласуваат дека луѓето - и вработените и клиентите - се највitalниот ресурс на една организација. Менаџерите ќе се најдат во положба, поголемиот дел од своето време да му го посветуваат на меѓусебното однесување со луѓето, а помалку време да бидат затворени во канцеларија, планирајќи грандиозни стратегии - заклучува

⁶“Онаа што го открил е да магистратурата на бизнис школите често ја блокира можноста да се совлада искуството. Немам вродени предрасуди против интелектот и интелигенцијата, дипломата, но тие не се соодветна замена за здрав разум и уличното лукаство. Кога би случајно Томас Едисон посетувал школа за бизнис, ние с# уште ќе читавме на светлоста на свеќата. Како да се читаат луѓето, како да влијаат на нив да ве читаат Вас и да ве разберат” - вели Mark H. MakKormak, во неговата книга “Чему Вас не уче у Харвардској школи бизниса”, во издание на *Пословни систем ГРМЕЧ-ДД*, Привредни преглед, Београд, 1993 год. Авторот, во оваа дело има желба и намера (се обидува) да ги пополни празнините помеѓу образованието во бизнис школите и ликавството (итрината) и знаењето кое се стекнува на улица, со секојдневното искуство на управувањето на бизнисот и луѓето.

⁷Види повеќе, Милија Зечевиќ, “Менаџмент”, стр.7.

⁸Во прилог на тоа дека човечкиот фактор е најважен ресурс во секоја организација, ќе ја цитираме мислата на Androu Garenegie: “Ако ми ги одземете сите мои челичани, и сите мои пари, но ми ги оставите моите луѓе, повторно ќе постанам милионер во рок од година дена”. Цитатот е преземен од: Д-р Милјојко Марковиќ, “Менаџмент малих предузеќа”, *Факултет за интернационални менаџмент*, Београд, 1994, стр.119.

Роберт Фалмер, во Новиот менаџмент. Значи, ориентацијата кон луѓето е една од основните задачи на новиот менаџмент, односно на новите менаџери.

Кои се одговорностите на современиот (Human Resources) менаџер?⁹ Без своите вработени, ниту една компанијата не може да работи на профитабилна основа. Човечкиот капитал е примарен и најважен ресурс на компанијата, но истовремено и најкомплексен. Но, во пракса на управувањето со човечките ресурси не му се придава доволно значење и се занемарува неговата важност.

На прашањето Дали треба и понатаму да ја развиваме функцијата за управување со човечките ресурси (Human Resources)? има едноставен одговор: ДА, бидејќи човечкиот капитал е единствениот елемент кој конкуренцијата не може да го копира. Разликите помеѓу компаниите и нивните производи и услуги се повеќе се намалуваат: ентериерот во продажниот простор е сличен, разликите во карактеристиките на производите и услугите се намалуваат. Она што всушност ја диференцира и издвојува Вашата компанија од конкуренцијата се Вашите вработени: нивното однесување, брзината на завршување на работните задачи, мотивираноста, способноста за стекнување нови знаења, компетенциите. Затоа се поставува прашањето – *што и како треба да работи еден менаџер?*

Значењето и улогата на HR функцијата е значително променета во последните десет години. Секојдневно сè поголем број компании стануваат свесни за важноста и конкурентната предност која произлегува од вработените и менаџерите.

Задача на еден добар менаџер е на вистински начин (продуктивно, креативно, ефикасно и ефективно) да управува со сите ресурси за остварување на интересите и целите на компанијата. Од тие причини управувањето со човечките ресурси е исклучиво сложен процес кој од одговорниот менаџер бара големо знаење и способност, многу поголемо отколку кога станува збор за управување со друг вид на ресурси.

Во срцето на секоја компанија се нејзините вработени. Од таа причина, за компанијата да биде попродуктивна и попрофитабилна, основна задача на

⁹Преземено од Google. Автор: Дијана Клекар, водечки HR професионалец со повеќе од 20 години работно искуство на раководни позиции во интернационални компании (Raiffeisen, BP, Heineken).

HR менаџерот е вработување на квалитетни кадри, нивна мотивација и поттик за понатамошна едукација, специјализација за проширување на постоечкото и стекнување на ново знаење со цел што е можно повеќе да придонесат за остварување на организациските цели. Денес, се повеќе се среќаваме со компании кои имаат исклучиво способни вработени со огромно знаење во својата дејност, но се незадоволни и се чувствуваат неисполнети во својата компанија.

Основната причина е во недоволната грижа за развојот на менаџерите и нивните менаџерски способности. Имено, често се подразбира дека менаџерите знаат како да управуваат со човечкиот капитал, како да комуницираат со вработените и како да ги развиваат меѓусебните односи на соработка, доверба и разбирање. Доколку некој е одличен продавач, дали тоа значи дека е способен да биде менаџер на продажниот сектор? Но тоа не се покажало секојпат како точно. Многу е полесно да научите и развиете вештини во одредена област, отколку да станете добар менаџер.

Во современите компании, управувањето со човечките ресурси во целост ги поддржува стратешките насоки за развој на компанијата. Во тој случај, функцијата човечки ресурси претставува агент на промените и гарантира реализација на посакуваната промена, односно претставува еден од инструментите за остварување на стратегијата на компанијата. Таа е инструментален дел од бизнис стратегијата и според тоа вложувањето во човечките ресурси е всушност вложување во компанијата, а не трошок!

Според Henry Mintzberg менаџерите играат три вида улоги, меѓу кои на прво место ја става *интерперсоналната улога*, а потоа, информативните и улогата на донесувачи на одлуки. Интерперсоналните улоги ги дели на три вида: *улога на номинално раководство* (глава на фирмата: врши улога на извршувач на протоколарни задолженија; прима гости, ги води на ручек деловните партнери, присуствува на мажачки - женачки на соработниците и слично); *улога на лидер* (ги мотивира, обучува и охрабрува вработените и соработниците) и; *улога на поврзувач* (човек за врски меѓу менаџерските нивоа, како и на луѓе надвор од фирмата (деловни партнери, купувачи, снабдувачи и слично).

Во тој контекст, според R.L.Katz,¹⁰ менаџерите треба да располагаат со три типа вештини; технички, концепциски и *хуманитарни*. Последните вештини, подеднакво се однесуваат и треба да ги поседуваат сите три нивоа на

¹⁰Види повеќе; H. Mintzberg; "The Nature of Managerial Work"; *Harper and Row Publishers*: N.Y; 1973; стр.54-100.Види повеќе; R.L.Katz; *Skills of an Effective Administrator*; *Harvard Business Review* 52; No. 5; Септември-Октомври 1994; стр. 90-102.

менаџери. Тие се однесуваат на способностите на менаџерите во работата со и преку луѓето, да имаат разбирање за работата и нивните проблеми, со други зборови да се однесуваат со достоинствена почит кон личноста на секој поединец.

Бидејќи вработените и клиентите, се најбитен ресурс на една организација, кадровскиот фактор е клуч за успехот на едно претпријатие.¹¹ Да се *пронајдат*, но и *задржат* квалитетни работници, е најдобра инвестиција и гаранција за постигнување на подобри резултати. Работната сила - кадрите е она што конкуренцијата не може да го копира. Капиталните добра, стоката и сите набавки се обично на располагање на сите по приближно исти услови, што не е случај кога се во прашање кадрите. Времето на работникот може да се купи, но нивните ставови, лојалност, соработката и продуктивноста треба да се освои. Добрата плата не е доволна да вработените бидат задоволни и среќни. Тимската работа и двостраната комуникација (помеѓу менаџментот и вработените) е неопходна заради заедничките интереси на работодавецот и вработените. Коректниот однос и уважувањето на секој работник како индивидуа е долгорочен клуч на продуктивноста. Јавното признание за добрите резултати ги мотивира и охрабрува вработените повеќе отколку некој мал материјален стимуланс. Критиките на поединци и групи треба да бидат дискретни и коректни - човечки. Поминаа времињата на цврста дисциплина и апсолутна послушност. Сегашната генерација на вработени живее и се едуцира во други услови, повеќе тежнее кон информирање и знае да ги процени вистинските вредности на претпоставените. Менаџерите треба да настојуваат да стекнат не само формален туку и фактички авторитет и да поседуваат повеќе *лидерски квалитети*. Тоа е задачата и целта на добриот *кадровски менаџмент*. Современ менаџер би бил оној во чија личност ќе се интегрираат и формалниот и фактичкиот авторитет.

¹¹“Успешниот американски раководител на иднината, смета Њилиам Оуцхи, во својата книга “Теорија 3, ќе биде ној што не се однесува според традиционалниот модел на менаџмент - со нагласување на индивидуалната одговорност и со кусорочно планирање, туку оној што е поблиску до јапонскиот, т.е. до оној што се застапува за долгорочно ангажирање и за сеопфатна благосостојба на вработените. Ангажираните работници, го преставуваат клучот на продуктивноста”. Според истражувањата на Henry Mintzberg, за природата на менаџерската работа “приближно една третина од менаџерското време се троши на контактирање со потчинетите. Втората третина оди на ангажирање со екстерни работи, а третата е посветена на разни задачи, вклучувајќи ги контактите со претпоставените, визити и дел за размислување. Види повеќе; Robert Fulmer, цитирано дело под фус. 1, стр. 11 и 19-20.

Новиот менаџер треба да биде прагматичен, флексибилен и способен да ја совлада двосмисленоста. Успешните менаџери се приспособливи и неконзистентни. Тие се способни за брзо реагирање на промените во опкружувањето и во секое време спремни да направат корекции во планот.¹²

Новиот менаџер не би бил современ и успешен, ако не размислува во соодветен временски распон и не биде ориентиран кон иднината. Најниските нивоа на корпоративниот менаџмент имаат потреба барем од тримесечна перспектива, а како што се покачува менаџерското ниво, така се зголемува и временскиот распон. Извршниот орган на врвот на пирамидата треба да има предвид (перспектива) десет или дваесет години.¹³

Како се однесуваат нашите менаџери спрема вработените и клиентите, може и сега да се наслутити од зборовите на Шекспир. *“О, човеку, надмено суштество! Штом дојдеш до власта почнувај да правиш такви глупости под небесниот свод од кои дури и ангелите плачат”*.⁴ Кога некој на тој начин ќе стане менаџер, ќе добие формална власт и моќ, а не поседува фактички авторитет и не знае што да прави со таа своја позиција - залутал во менаџери – заклучува авторот.

Можеби работите полека се менуваат кон подобро (што не верувам, а да веруваме), бидејќи авторот не вршел истражувања за оваа прашање, туку се раководи од сопствената емпирија и интуиција.

¹²Франклин Д. Рузвелт бил човек кој многу верувал во флексибилните одлуки. Неговиот министер за труд за него рекол; “Тој ретко да се потпираше на некаква цврста програма, од која нема враќање”.

“Треба да го направиме она што, во моментот најдобро го знаеме. Ако не испадне онака како што треба, тоа може да го измениме одејќи понатаму” - рекол Рузвелт на еден од своите помошници.

Флексибилниот менаџер се грижи да ги култивира креативните таленти на вработените, да го поттикнува независното мислење и да ги ислушува нивните мислења и сугестии

Земено од Р. Фалмер, “Новиот менаџмент”, стр.81 и 123.

Поговорката: “Денес испраните алишта не можете да ги сушите на вчерашното сонце” - исто така важи за менаџерот како и за домаќинката. Решението што беше совршено за вчерашниот проблем, може воопшто да не чини за денеска. Види повеќе кај James K. Van Fleet, “22 најголеми грешки на менаџерите и како тоа да се поправи”, наслов на оригиналот, “Тхе 22 Биггес Мистакес Манаџерс Маке анд Хоџ то Џорџет Тхем” *Раббит*, Скопје, 1996, стр. 103.

¹³Види повеќе кај Р. Фалмер, цитирано дело под фус. 1, стр. 13-16.

СТЕРЕОТИПНОСТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Македонија е мала земја. Големите друштва, успешни и неуспешни, можат да се избројат на прсти. Менаџерите, пред сè, врвните, кои управуваат со нив, исто така. Сите менаџери, скоро да се познаваат меѓу себе. Можат да соработуваат, да разменуваат искуства, кадри итн. Менаџерите се во чести и блиски контакти и комуникации и со политичкиот естаблишмент - владејачките институции и луѓето во нив. Вработените добро ги познаваат своите врвни менаџери, заедно со сите нивни вредности и квалитети, но и слабости. Тие менаџери, беа, посебно во транзициониот период, но и сега, страв и трепет за вработените. Моќта што ја поседуваат нема граници и се рефлектира врз судбината на секој поединец, било позитивно, било негативно. Послушноста и лојалноста кон нив (тоа не значи и кон организацијата) е единствен услов во скалата на личните успеси или неуспеси. Креативниот дух на поединецот е загушен и секое размислување, иницирање на нови идеи спротивно на сфаќањата на раководната врхушка, однапред е осудено на неуспех, а можни се само последици, со неосновано импутирање на непослушност, арогантен однос кон авторитетот и нарушување на наводно хармонијата и единството на колективот. Во таква атмосфера и услови на работење, поединечниот и колективниот креативен потенцијал е исфрлен на маргините и осуден на мирување, за подобри времиња. Затоа, сметам дека сите укажувања за современ и модерен менаџмент, засега немаат, кај нас, погодно анимирачко тло. Со оглед на начинот на кој е изведена трансформацијата, односно приватизацијата на општествените претпријатија, узурпирањето на управувачките права од раководната врхушка и традиционалниот систем на управување, реално е да се очекува и во наредниот период во Република Македонија да се заоструваат тензиите помеѓу трудот и капиталот, односно менаџментот, што ќе се рефлектира со незаинтересираност на вработените за организационата поставеност и за ефектот од работењето, за зголемување на продуктивноста и за поголем профит и ќе отсуствува потребната лојалност кон друштвата на капиталот.

Причината за некавалитетниот менаџмент кај нас, можеби треба да се бараат и во фактот што менаџерските позиции ги држат луѓе кои сами се прогласија за менаџери, никој не ги бирал од берза на успешни менаџери, поради не дефинираниот и издиференцираниот титулар на сопственоста. При таква состојба, нашите менаџери, кои држат дел (а не сите) од уделите во друштвата, плашејќи се да не го изгубат приматот во нив, не бираат средства да ги задржат “така” стекнатите позиции, не само како крајна цел, туку, што е уште потрагично, да можат, во иднина и реално и фактички да ги задржат тие

позиции, но по основ на сопственоста. Секој кој не е вклопен во оваа игра, по никоја цена нема да му се дозволи да ги нарушува или загрози “визиите” на нашите менаџери. Таква можност нема дури ниту секоја власт, на која вешто и интелегентно се приклонуваат, со нудење погодности и задоволување на парцијални интереси на нејзини претставници.

Поединечните вредности и квалитети што ги поседуваат одредени менаџери и вработени и синхронизираните и хармонизирани односи меѓу нив, не се гаранција за ефикасно и ефективно остварување на поставените програмски цели на една организација.

Друго е прашањето што нашите менаџери се стереотипни,¹⁴ користат бирократски постапки и слепо држејќи се до некои правила се закануваат со последици, бидејќи и немаат друго поаметно што да понудат. Тие потекнуваат и се производ од друго време. Тешко се приспособуваат на промените и предизвикот на новото време. Во скоро сите приватизирани фирми тие истите го превземаат управувањето. Така, се дојде до тоа, тие да се најдат во ситуација да раководат со луѓе чии квалификации и знаење го надминува нивното сопствено. Нашите менаџери се навикнати на еден стил на менаџмент и систем, во кој годините на работен стаж значат многу и тешко се прифаќаат за новата улога. А новата улога значи да се негува респектабилниот третман кон човечкиот фактор, да се почитува човечката гордост (едноставно речено да се има нужна почит кон работникот), да се мотивираат високо креативните работници чии придонес може да биде огромен. Тие се плашат, како што вели Robert Kelly, “од она што не го разбираат, па така, наместо да помогнат да цутат креативните луѓе, тие стануваат сè построги. Тоа е она најлошото што може да го сторат”.

Кој е најдобриот начин да се раководат работниците со златни околувратници (стручни и високо креативни работници)? Да се држат во рамките на директивите, но за другото, “Само тргнете им се од нивниот пат”, вели Peter F. Drucker. “Дајте им задача и оставете ги намира”.¹⁵

Менаџерот никогаш не треба да биде задоволен со нивото кое го постигнал на менаџерската лествица, ниту со постигнатите резултати. Чувството на самозадоволство, опуштеност, летаргија¹⁶ или резигнираност¹⁷ е контрапродуктивно и штетно, како за организацијата, така и за сопственото

¹⁴ Секогаш ист, со стари сфаќања, вообичаен.

¹⁵ Види повеќе: R. Fulmer, “Новиот менаџмент”, стр.243-244.

¹⁶ Крајна немарност, тромост,

¹⁷ Помирен со судбината, спремност на сè.

усовршување и унапредување. Залагањето и борбата за напредок и престиж, не е *кариеризам*, туку природна и нормална човекова активност, која е во интерес не само за личноста на менаџерот, туку и за развојот и унапредувањето на организацијата, во која и за која работи. *“Биди секогаш незадоволен со тоа што си, ако мислиш да постанеш тоа што носи, бидејќи таму каде си постанал задоволен - таму и ќе останеш”*, вели F. Quarles.¹⁸

Феноменот на менаџментот, во последните децении се менува и негов носител не е само, како порано, техничката интелигенција, туку станува предмет на интерес и на хуманистичката интелигенција. Се наметнува потребата од нов стил на менаџмент присутен во сите полиња на човековата активност. Треба да се прифаќаат најразличните искуства, но селективно и да се прифаќаат и имплементираат најсовремените согледувања и практични решенија од развиениот свет. Секако, не е можно, и пожелно, просто пресликување и прифаќање на туѓите искуства, без нивно прилагодување на условите во кои работиме и живееме како мала, неразвиена земја која туку што заплива во водите на капиталистичката пазарна економија, претприемништвото и менаџментот. Степенот на општата деловна култура, работната дисциплина, економското и културното опкружување, социјалните тензии, ниската цена на трудот, неискуството и недоволната едуцираност на новиот македонски менаџмент кој произлезе од еден поинаков систем на договорна економија и социјалистичко самоуправување, се само дел од ограничувачките фактори за дословна имплементација на *новиот менаџмент*.

Новиот менаџмент, за разлика од традиционалниот модел, како што истакнавме погоре, на преден план го става човечкиот фактор. Пред сè станува збор за грижа за интересите за луѓето, односно вработените. Не е целта само да се подобри ефикасноста, туку и квалитетот на животот за време на работата.¹⁹

¹⁸Види повеќе кај М. Марковиќ, “Менаџмент малих предизека”.

¹⁹За разлика од порано, сега, со воведувањето на нови технологии, пред сè компјутеризацијата, има помалку рутински работи, а со тоа и помалку здодедни работни места, истакнува Проф. Inid Mamford од универзитетот во Манчестер, објаснувајќи ја суштината на социо-техничкиот пристап при реструктурирањето на претпријатијата. Сега, вели таа, “луѓето работат премногу напорно и се под голем стрес, затоа што повеќе работни места се поврзани со голем опсег на дејности. Така, социо-техничкиот пристап подразбира и да се преуреди работното место, без стресови, да се подобри”. Извадок од весникот “Нова Македонија”; од 2 април 1996, стр.18, под наслов “Грижа за интересот на вработените”.

Работите не се толку компликувани колку што сме се обиделе да ги направиме такви, заклучуваат американските авторитети по менаџмент, уште во 1980-тите години и дека американското управување има потреба од преориентација и возобновување. Тие ја напаѓаат “светата крава на поими”, како што сè: корпоративниот портфолио менаџмент, враќањето кон инвестирање, менаџментот со помош на броеви, псевдопрофесионалните менаџери и слично, укажувајќи на тоа дека овие т.н. најнови и најдобри принципи на менаџментот, всушност, се штетни. Поважен е увидот што доаѓа од достапното искуство. “Евангелието на менаџментот играло голема улога во поткопувањето на животната сила на американската индустрија”. “Тајните на успехот кои ги практикуваат голем број менаџери во светот, за да нивните компании бидат ефикасни, не се резултат на некаква брилијантна интелектуална стратегија, туку резултат на прифаќање на онаа што е основно, а тоа е: *напорна работа; одржување на работите во едноставна состојба; брзо дејствување; интеракција со клиентите; почит кон вработените и негување на смислата за мисионерство*”.²⁰

Овие истражувања и сознанија се од голема важност за сите оние кои имаат намера да се зафатат со менаџерска работа.

Секое модерно, современо и напредно трговско друштво треба да ги негува (или обезбеди) оние кадри кои поседуваат лидерски менаџерски способности. “Убавиот збор челична врата отвора”, како што рекол Линколн, а *капка мед ќе привлече повеќе муви одошто литар смола*. Затоа,

²⁰До овие сознанија доаѓаат Tom Peters i Robert Waterman, во најмногу продаваната книга на сите времиња “Во потрага по совршенство”, , која преставува антологија од лекции насобрани од интервјуи со менаџери од голем број “крупни и добро поставени” американски компании. Било да се работи за голем или мал бизнис, на приватниот или јавниот сектор, постојат само два начини за да може долго време да се создаде и да се одржи супериорната перформанса. Тоа е вонредната грижа за клиентите и нудење на врвна услуга и квалитет, и второ, постојаното иновирање. Не постои друга алтернатива, заклучува Tom Peters i Nancy Austin, во одговорот на критиката “Страст за совршенство” во дострелот кон долгорочна супериорна перформанса или, како што тоа го нарекуваат деловните стратегии, континуирана стратешка конкурентна предност. Сето тоа не се гради врз генијот на директорската екипа, врз маѓионичарските трикови... И двете се градени врз трнливото тло на слушање, доверба и респект за достоинството на креативниот потенцијал на секоја личност во организацијата. Види Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence*, Yew York, Harper & Row, 1982 и Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence*, Yew York, Random Hose, 1985.

заклучува Дејл Карнеги, во неговата книга Психологија на успехот, *“пристапувајте му на човека како пријател”*. Големiot човек ја покажува својата големина со начинот на кој постапува со малите луѓе” - рекол Карлајл.²¹

Оваа поглавје да го заокружime со заклучокот на ценетиот авторитет по менаџмент Р. Фалмер, дека *“секогаш ќе се бара добриот менаџмент, иако купувачите на менаџерските препораки и совети се попретинети”*. Или, она што Питер Дракер го нарекува *“крај на менаџерскиот бум, би можело подобро да се нарече појава на внимателниот потрошувач на менаџерски совети - здрава побарувачка на резултати, наместо фантастични зборови и ветувања”*.²²

И на крајот, пожелно е да споменеме дека кај нас не постои берза на трудот - пазар на успешни менаџери. Во развиените земји се зголемува

²¹За менаџерот како лидер, види насловот Видови менаџери и типови менаџери од Д-р Војо Беловски.

²²Кога се изгуби волјата за работа и се постане малодушен, треба да се даде нов поттик за работа. Шефот треба да обезбеди од подредените: верност, чесност, работна иницијатива, оптимизам, другарство, осум часа примерна работа. За да се постигне тоа треба да се ислушаат и предлозите на вработените и точно да се знае што тие сакаат, а што треба да исполнат. Да се склучи еден вид морален пакт, помеѓу вработените и шефот - како што вели Дејл Карнеги. Луѓето сакаат да бидат консултирани за заедничкото решавање на проблемите. Затоа, избегнувајте директни наредби - препорачува авторот. Затоа, посветувајте се со луѓето и покажете дека го цените нивното мислење, како што правел умниот Теодор Рузвелт. Види повеќе кај Дејл Карнеги *“Психологија на успехот”*, стр.185-188. “Не морате да издавате наредби само за да докажете дека сте шеф”, вели Клифорд Досон, помошник менаџер на една стоковна куќа. “Ако сте одговорни на некој оддел, или погон, луѓето што работат за вас го знаат тоа. Нема потреба да им го докажувате тоа со издавање непотребни наредби”. “Разумна и корисна наредба обично се почитува без резерва, но сите ние даваме отпор на наредба што ни изгледа неправична и нечесна. Види, James K. Van Fleet, цитирано дело, стр. 78 и 79.

побарувачката на *врвни* менаџери, при што доаѓа до израз процесот на нивно негување, селидби, но и зачувување.²³

ЛИТЕРАТУРА

Adizes Ishac: "Овладување со промените" Санта Моника, Калифорнија, септември, 1991, Македонско издание, 1994 год. *Детра центар* - Скопје.

За менаџерот како лидер, види насловот Видови менаџери и типови менаџери од Д-р Војо Беловски.

Војо Беловски, „Менаџментот во трговските друштва на капиталот“ Докторска дисертација, 2000 година.

Van Fleet K James, "22 најголеми грешки на менаџерите и како тоа да се поправи", наслов на оригиналот, "The 22 Biggest Mistakes Managers Make and How to Correct Them" *Rabbit*, Скопје, 1996 год.

Drucker Peter, "Management", New York, Harper Row, 1973.

R.L.Katz; Skills of an Effective Administrator; *Harvard Business Review* 52; No. 5; Септември-Октомври 1994; стр. 90-102.

MakKormak H Mark; "Чему вас не уче у Харвардској школи бизниса", наслов на оригиналот; *What TheyDon't Teach You at Harvard Business School*, *Пословни систем Грмеч дд - Привредни преглед*, Београд, 1993.

²³Најдобар показател на движењата на пазарот на успешни менаџери преставуваат податоците што ги објави Централното биро за посредување при вработување, една од помошните институции на Сојузното биро за труд од Нирнберг. Неговите услуги во 1996 год. ги користеле 3.163 менаџери кои бараа ново вработување. Меѓу самите менаџери е зголемен интересот за преминување од една во друга компанија. Водечките менаџери во Германија во една фирма, во просек, се задржуваат околу седум години.. Најголема флукуација на кадри е во сферата на маркетингот и во помалите претпријатија. Најатрактивен град беше Берлин, бидејќи се очекуваше, по обединувањето на Германија, тој да биде светски центар на бизнисот. Податоците се земени од: Ревизјата за економија, маркетинг и менаџмент, во издание на "НИП Експрес"- Скопје; Бр. 133, од 15.06. 1997

Марковиќ Милјојко, “Менаџмент малих предузеќа”, Факултет за интернационални менаџмент, Београд, 1994.

Fulmer M Robert-Роберт М. Фалмер; “Новиот менаџмент - 1 и 2”, наслов на оригиналот; The new management, Скај агенција, Скопје, 1994 год.

Tom Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence*, Yew York, Harper & Row, 1982.

Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence*, Yew York, Random Hose, 1985.